

# **Analyse de l'activité et parole subjective.**

## **Le cas des applicateurs de boue dans une station thermale**

**Le Travail Humain, Tome 57, n°2, 1994**

Franck Martini Psychosociologue – Expert CHSCT  
CATEIS – f.martini@cateis.fr

A la demande de la Mission Nouvelles Qualifications, une étude dont l'objet était de mettre en avant les principales caractéristiques d'une méthode d'analyse des situations de travail, a été réalisée dans une station thermale (Martini, Slik 1990). L'analyse concernait les applicateurs de boue; leur activité est en fait une des spécialités des agents thermaux et s'inscrit parmi d'autres services proposés aux curistes (massages, douches au jet, bains...). La boue est l'argument majeur des thermes, ce qui a fait, et continue de faire, leur renommée. La demande, c'est un facteur que l'on doit souligner, n'émanait pas directement de l'entreprise.

Ce texte a pour finalité d'exposer les résultats de l'étude, mais également de rendre compte de l'approche de l'activité développée à cette occasion, et les diverses conséquences que l'on peut en tirer d'un point de vue méthodologique. Il concerne principalement les rapports établis entre compréhension du travail, analyse de l'activité et élaboration de expérience en ce qu'elle passe par l'expression d'une parole subjective.

### Eléments descriptifs

La station bénéficie au niveau historique d'une situation particulière. En effet l'existence de thermes datant de l'époque romaine a été attestée, c'est dire si la vocation du lieu remonte à loin. La station est une régie municipale depuis 1936. Elle tient un rôle important dans la vie du village : tout le monde ou presque soit y a travaillé, soit a vu quelqu'un de sa famille y travailler. En outre, son impact est notable par l'afflux de population qu'elle provoque, et l'activité induite, pour les commerces et l'hôtellerie. La station est au coeur de la vie du village. Le lien entre ce dernier et l'entreprise, lien qui s'est constitué tout au long d'une histoire, se traduit aujourd'hui par un réel sentiment d'appartenance : la station est vécue comme un patrimoine commun.

Ajoutons à ces facteurs que la direction a pour politique explicite de privilégier à l'embauche la population locale. La promotion est interne, et se fait par l'ancienneté. Ces éléments viennent renforcer encore le rapport à la station.

Par ailleurs l'activité est saisonnière (l'établissement est fermé une bonne partie de l'hiver), ce qui explique que parfois ce travail représente pour ceux qui l'exercent un revenu d'appoint. La formation est quasiment inexistante; concrètement il est prévu trois jours d'accompagnement pour les nouveaux embauchés.

La structure hiérarchique de l'entreprise est relativement faible, on trouve peu de personnel d'encadrement. Cela s'explique par le fait que cette régie municipale a fonctionné jusqu'à aujourd'hui de façon relativement artisanale et n'éprouvait pas le besoin de structures très lourdes. Mais la situation économique se transforme. La station, la 4<sup>o</sup> de France, a misé sur le développement et a consenti des investissements notables (ouverture d'un nouveau centre de soin), dont le financement pèse sur la régie. De cette nouvelle réalité est née une volonté de

l'encadrement de développer la productivité apparente du travail, et, dans sa logique, de rationaliser, voire de standardiser l'activité des applicateurs. Ceci afin d'être plus efficace et pour faire face aux engagements financiers.

Chose pendant longtemps impensable, quelques mois avant notre arrivée une situation conflictuelle est apparue. Elle était en rapport direct avec le désir de la direction d'améliorer ce que l'on peut nommer le "rendement" des applicateurs. Il est frappant que les négociations, telles qu'elles nous ont été relatées par diverses parties prenantes, étaient simplement quantitatives (nombre de curistes à "passer" par jour) et non pas qualitatives, c'est à dire portant sur le contenu de l'activité et des qualifications. Nous tenons ce fait, plus qu'anecdotique, pour illustratif d'une difficulté à élaborer, au moins de la part des applicateurs, une parole sur l'activité.

### Le dit sur l'activité

Inutile de souligner l'importance de connaître ce qui est *dit sur* l'activité, notamment par des personnes qui lui sont extérieures, en particulier par l'encadrement. Le "dit sur", venant de la hiérarchie est structurant dans la situation de travail, surtout lorsqu'il a tendance à se cristalliser en discours. Il est souvent en lien avec des représentations du travail (Daniellou 1991), articulées, associées à des finalités, mais aussi à des préjugés, et à un modèle empirique des acteurs du travail. Le discours, référé à un système de représentations, et de lecture de la réalité, est un facteur constitutif essentiel de la situation de travail des applicateurs, au même titre que l'organisation, la division du travail, les données sociales et historiques (pour ce dernier point : Rasse, 1987). Notre hypothèse est que ce modèle est déterminant dans la qualité des échanges à l'intérieur de l'organisation, et qu'il peut libérer ou inhiber une parole *à partir de* l'expérience\* .

Le dit recueilli auprès de l'encadrement sur l'activité d'applicateur de boue était partiellement contradictoire. D'un côté les cadres sont porteurs de l'histoire des thermes (certains sont d'anciens applicateurs), et en cela ils partagent des choses importantes avec l'ensemble des salariés. D'un autre côté ils véhiculent une vision dévalorisée de l'activité elle-même. En effet dans l'activité d'applicateur de boue on ne voit pas quelque chose de très enrichissant.

L'encadrement se trouve face à un contexte général qui change et face à la difficulté de trouver les formes d'organisation du travail adaptées au type de qualification que recouvre cette fonction. Il est pris entre divers objectifs, et tente de lier les exigences économiques, les nécessités de l'organisation et du travail. Il est clair que l'encadrement, qui désire assurer le développement et la modernisation de l'entreprise par un effort de rationalisation pour assurer sa pérennité, va à l'encontre de l'autonomie des applicateurs de boue.

La compréhension de l'activité passe par ces dimensions qui sont directement hors activité, et en grande partie inobjectivables. Elles ont un réel impact sur les applicateurs, dans la mesure où leur point de vue est considéré implicitement comme illégitime sur le strict plan professionnel. C'est à dire que l'on considère qu'ils n'ont, sur la base de leur situation et de leur expérience, rien à apprendre aux organisateurs. En outre, et ce n'est pas la moindre des conséquences, ils intègrent pour leur compte personnel cette vision dans laquelle ils n'ont rien

---

\* Nous distinguons donc le "dit" de la "parole". Ce qui est "dit" rejoint les verbalisations reprenant des conceptions, ou des croyances, sur autrui et sur la situation, plus ou moins implicites, non réellement pensées, élaborées, et communes à un ensemble défini d'individus. La parole émane par contre d'un sujet et s'origine à la fois dans son histoire et dans son expérience. La parole contrairement au "dit" n'est pas donnée et doit toujours se construire. Dans ce sens "avoir accès à la parole" ne signifie pas simplement que l'on a formellement le droit de s'exprimer, ni même que l'on s'exprime.

à dire que d'autres ne sachent déjà, dans laquelle ils sont professionnellement transparents. Il est aisé de rapprocher cette situation, banale, de bien d'autres, où les salariés considérés comme déqualifiés n'ont pas accès à la parole, même si en théorie ils ont les mêmes droits que chacun.

Nous avons voulu mettre l'accent sur cet aspect de la situation de travail car il n'est pas de parole subjective (voir Cru 1992) sans un milieu organisationnel l'autorisant, ou apte à la faire émerger. Le dit sur l'activité est pour nous un des éléments essentiels de ce milieu, il conditionne largement la nature des échanges à l'intérieur de l'organisation. Son statut et sa fonction dans l'organisation en général, et dans les collectifs d'encadrement en particulier, sont encore largement à étudier.

Nous nous limiterons à mesurer sa puissance inhibitrice dans l'élaboration de l'expérience.

### Méthodologie.

Qu'entend-on par démarche d'analyse de l'activité, et au fond qu'espère-t-on y trouver ?

En premier lieu il s'agit de construire les conditions permettant un véritable dialogue avec les sujets, en l'occurrence les applicateurs de boue, c'est à dire réunir les conditions d'une clinique du travail. En second lieu il est nécessaire d'élaborer un processus de formalisation de l'activité et d'élaboration de l'expérience. La finalité est de faire évoluer le rapport des sujets à leur expérience, par un travail de mise en mots, ce qui va d'un côté apporter des éléments de connaissance sur l'activité, de l'autre modifier les situations de travail, ou, pour ne pas aller trop vite, le regard des sujets sur leur situation. Ce qui n'est déjà pas si mal.

Comment constituer pour les enquêteurs les conditions d'une clinique du travail ? Cet aspect est peu précisé dans bon nombre d'enquêtes. D'abord en ayant une connaissance suffisante du cadre dans lequel sont insérées les situations de travail. Ceci afin de ne pas être "naïf", de mesurer précisément les enjeux, d'avoir des éléments de culture sur l'organisation du travail, et sur le poids du contexte, très élargi dans le cas qui nous préoccupe. Cela se traduit, c'est une exigence première, par des entretiens avec des personnes externes aux thermes pour saisir des éléments du tableau socio-culturel et ce qui réfère à la dimension historique. Il s'agissait de personnes "mémoire", des responsables municipaux, du personnel ancien. En clair toute personne utile pour cerner le contexte de l'activité. Ce temps préalable nous a offert l'occasion d'une part d'identifier ce que nous avons appelé, peut-être de manière indue, la "culture de métier" des applicateurs de boue et d'autre part d'émettre l'hypothèse de l'existence d'un tissu informel dans lequel se sont transmis les savoir-faire notamment au sein des réseaux familiaux, grâce à l'importante appropriation des thermes par la population. Nous ne reprendrons pas ici tout l'historique de la station. La mise en lumière du lien d'appartenance nous a permis de bâtir une perception liminaire qui a pu ensuite être testée avec les applicateurs.

Dans un second temps nous avons rencontré la direction et la hiérarchie pour saisir l'organisation du travail dans les thermes, la dimension prescrite de l'activité, et comme nous l'avons vu plus haut, la perception de l'encadrement de l'activité. Parallèlement il nous fallait négocier l'approche du terrain, garantir l'accès aux situations de travail, et trouver les modes adéquats de présentation de notre intervention au personnel de la station. La direction a d'ailleurs coopéré sans difficulté.

L'ensemble de cette première phase s'est révélée précieuse pour approcher le cadre institutionnel et historique qui structure l'activité de travail des applicateurs de boue. A ce stade les hypothèses étaient suffisamment nombreuses, étayées et cohérentes pour laisser penser qu'elles avaient une certaine validité, et pour être utiles dans l'approche de l'activité à proprement parler. Nous avons outillé notre regard avant l'analyse du faire.

Enfin, et seulement à ce moment, nous avons travaillé sur l'activité avec des applicateurs, après bien entendu un certain nombre d'explications sur les finalités de notre intervention et l'origine de la demande. Mais nous ne détaillerons pas ces points, lesquels ont déjà été à maintes reprises soulignés. La trame générale de notre intervention était d'établir un processus de formalisation, (nous avions à ce moment les éléments pour initier un dialogue), mais avec quelques sujets seulement. Les temps d'approche de l'activité ont été défini de la manière suivante : entretiens-observations-retours sur entretien-validation-restitution. Quelques règles essentielles présidaient à notre action : nécessité de restituer les résultats de l'analyse au fur et à mesure de son déroulement, obligation de procéder par suite d'entretiens et d'observations participantes...

Le caractère subjectif (référé à un ensemble restreint de sujets), pris par l'analyse ne constitue évidemment pas une gêne mais représente au contraire un point incontournable. En effet comprendre l'activité n'est pas réellement possible si l'on tient à l'écart ce qui renvoie à la subjectivité, au positionnement des sujets, au sens qu'il peuvent donner à leur travail... Il est en quelque sorte requis de travailler sur la singularité. La contradiction entre le fait d'aller en profondeur pour comprendre, et celle de risquer d'être réducteur (l'analyse ne peut concerner dans sa phase de réalisation que quelques individus) peut être dépassée assez facilement. En effet chaque élément dégagé sur l'activité est susceptible d'être ensuite validé ou discuté par un collectif plus important. Ce n'est pas la recherche de la singularité pour la singularité qui nous guide, mais la nécessaire approche par la singularité validée de manière plus générale par le collectif. Cette position est centrale dans notre approche de l'activité. En d'autres termes ces pré-requis sont essentiels pour co-construire des savoirs partagés sur l'activité. Nous trouvons là des caractéristiques très globales de ce qui constitue tout mouvement socialisé de construction de connaissances.

Tout ceci mérite deux mots d'explicitation sur notre conception du travail et de l'activité.

### Fondements de l'approche de l'activité

L'activité est toujours celle d'un individu pris dans toutes ses composantes. La question générale de l'efficacité du faire rapportée aux individus et aux collectifs n'est significative qu'en ce qu'elle prend en compte l'investissement ou le retrait, la reconnaissance, la souffrance et le plaisir. Le travail réel n'est appréhendable qu'à partir des conditions proposées à la construction du sens de l'activité.

Bien entendu le sens des comportements, et au-delà de l'action, appartient à l'individu, et ne peut être donné par d'autres pour l'individu, (à moins d'être en situation d'aliénation). Il provient d'une rencontre, puis d'une histoire, entre un sujet et une situation de travail dans laquelle viennent s'amalgamer les registres de l'activité et de la subjectivité.

A ce titre le processus de formalisation que nous avons évoqué va au-delà de constituer simplement le point de vue de l'activité, il vient cristalliser le point de vue du sujet à partir de son activité. La pratique nous montre que le point de vue du sujet est à constituer, et n'est pas réductible à ses premières opinions, déclarations, ou verbalisations. Un décalage existe

toujours entre parole et action, pour le sujet tout n'est pas clair dans ce qu'il réalise, l'agir précède le dire (Dejours 1993). Ainsi il convient d'avoir accès au récit de son activité, d'arriver à un décollement du prescrit et du réel. Il s'agit d'appréhender pourquoi l'individu fait tel ou tel choix, pourquoi il fait de la qualité, d'où sont issues ses représentations de ce qu'est "bien faire son travail"... Cela n'est permis que par l'approche de l'activité concrète.

Il n'est pas question de saisir le vécu sans se préoccuper de la réalité (comme si la vérité du sujet était indépendante des conditions plus ou moins objectivables de la situation), ni d'appréhender l'activité dans ses composantes les plus objectivables en tenant la subjectivité éloignée, mais d'éclairer l'une par l'autre, de faire jouer l'une sur l'autre. D'ailleurs c'est à partir de la mise en mots de l'activité que l'on peut modifier le rapport des sujets et des collectifs à leur expérience, et c'est en interrogeant l'expérience que l'on trouve des éléments qui explicitent les *formes* de l'activité (modes d'organisation, astuces...). Bien sûr c'est postuler que les sujets ont une expérience, et qu'elle renvoie à des modes collectifs de coopération et d'organisation. L'intervention n'a pas pour objet direct de modifier la qualification des sujets. Par contre elle peut dans le meilleur des cas, par la mise à jour du patrimoine élaboré dans l'action, faire évoluer la place laissée au sujet dans l'organisation.

Dans le cas particulier qui nous intéresse l'approche du travail devait intégrer à la fois des dimensions qui le dépassaient largement, et qui renvoyaient à la vie sociale, des dimensions concernant l'organisation du travail, la division du travail, et le discours sur le travail. L'expérience, et le vécu des hommes au travail n'est pas quelque chose qui se réduit à la découverte de modes opératoires, de savoir-faire, ou autres compétences (Schwartz 1988). L'expérience est celle d'un sujet, mais elle ne prend sens que dans un espace socialisé. La dimension du collectif occupe ici, nous l'avons dit, une place déterminante. Les résultats de l'analyse doivent être passibles de discussion, repris par un ensemble plus vaste de salariés pour que l'intervention ait un impact réel sur l'organisation, et ne soit polarisée du côté de l'expertise. En d'autres termes elle ne doit pas devenir, parmi d'autres, un dit extérieur sur l'activité. L'analyse éclaire les compromis subjectifs et organisationnels, elle dégage de ce fait des marges de manoeuvre, et permet aux parties prenantes de penser la réalité avec des éléments constitués, construits, et non sur des points de vue sans légitimité organisationnelle. Elle est une maïeutique, et s'inscrit dans ce qu'il faut bien appeler un mouvement de désaliénation : on prend connaissance de ce que l'on fait.

### Produits de l'analyse

Que peut-on appeler le produit de l'analyse ? A notre sens il se décline en trois types de résultats, dont deux seulement sont susceptibles d'être exposés. Le premier concerne la modification du rapport à l'expérience des gens avec qui l'on a coopéré. Seuls les intéressés peuvent en rendre compte, paradoxalement il serait confortable et difficile de le faire à leur place. Le second est la mise en lumière de ce qui fait le coeur de l'activité, et tente d'apporter des éléments sur comment les gens travaillent et pourquoi ils travaillent ainsi, sur l'équilibre entre efficacité et santé qui s'établit dans la situation. Nous allons tenter d'en parler. Le troisième renvoie à une trame générale d'activité, qui intéresse l'organisateur. Nous allons l'exposer maintenant.

La description des fonctionnalités requises par l'activité, soit le troisième produit de l'analyse, est réalisée a posteriori. On désingularise alors ce qui dans le processus de formalisation est toujours lié à du concret et du singulier, et on ne laisse émerger qu'une grille, dont les sujets dans la réalité se saisissent chacun différemment. C'est en quelque sorte une coquille qui n'est

plus habitée, un construit utile mais figé. Avant d'aborder ces fonctionnalités il est bon d'aller un peu plus loin dans la description de l'activité.

### Éléments descriptifs de l'activité

Une grande partie de l'enquête s'est déroulée en été, en pleine saison thermale. La chaleur est étouffante. L'activité s'effectue dans ce que l'on nomme des "couloirs". Ces couloirs, dans lesquels officient les applicateurs, comprennent plusieurs cabines de soin. Les curistes entrent dans leur cabine par l'extérieur, et ne se trouvent par conséquent jamais dans les couloirs, réservés aux agents thermaux.

La boue arrive des machineries du sous-sol par un système de tuyauterie. On la recueille dans un chariot en actionnant une manette. Le travail se fait quasiment toujours dans l'eau, en effet il faut régulièrement nettoyer la boue qui tombe sur le sol. Cela n'est pas sans retombées sur la santé : l'eau thermale a une action corrosive. Ainsi les agents sont amenés à choisir entre le port de bottes (protégeant la peau mais inesthétiques) ou de sandales (prônées par la direction). Cette action de l'eau associée à la nécessité de soulever du poids, provoque, notamment parmi les agents féminins, des problèmes importants au niveau des tendons.

Il est donné toutes les semaines un planning aux applicateurs qui indique, pour chaque jour, le nom des curistes et leur heure d'arrivée. Chaque curiste a avec lui une carte sur laquelle est schématisé un corps humain, les zones où la boue doit être appliquée sont hachurées.

Le temps de soin est également noté sur la fiche. Il peut aller de 10 à 20 mns. La boue est un principe actif, il serait grave de se tromper dans les durées. L'applicateur doit accueillir le curiste, le faire entrer dans la cabine, éventuellement l'aider à se mettre en position horizontale (selon l'âge et la pathologie de la personne). Il va ensuite appliquer la boue (auparavant il aura pris soin de remplir son chariot). A ce moment il sangle la personne dans une toile et quitte la cabine. Lorsque le temps de soin est achevé il revient, lève la boue, la met dans le chariot, douche le curiste. L'applicateur a la charge de gérer trois cabines simultanément. Chaque cabine est équipée d'une ampoule électrique qui s'allume lorsque le temps de soin est achevé pour le curiste.

Durant son activité l'applicateur est amené à faire face à toute une série d'aléas : panne de la pompe, température variable de la boue, retards des curistes, erreurs de planning... En outre chacun doit garder du temps pour des tâches communes à réaliser à tour de rôle (comme le nettoyage des couloirs...).

### Fonctionnalités

Ce produit de l'analyse est de fait une objectivation, une catégorisation que nous avons construite et proposée aux applicateurs, son but est de rendre compte des principales dimensions de l'activité. Leur définition a été l'occasion d'échanges collectifs, et à permis des réajustements. Nous avons pu distinguer :

- les modes opératoires (gestes, savoir-faire, technique de l'application),
- la connaissance du milieu,
- la gestion multidimensionnelle du temps (gestion réelle des curistes sur deux ou trois cabines, ce qui implique une série de chevauchements dans l'organisation de l'activité),
- l'aspect relationnel.

Ces dimensions s'interpénètrent. D'ailleurs les distinguer est arbitraire, pour l'applicateur, dans la réalisation de son travail, elles sont indissociables.

Si l'approche du travail ne peut pas se résumer à tenter de formaliser des modes opératoires pour comprendre la situation de travail en question, il est évident que ceux-ci n'en restent pas moins un mode d'entrée privilégié. Nous avons pu déceler durant les temps d'observation des écarts entre la prescription (ou le début de prescription existant) et ce qui est réalisé sur le terrain. Nous avons pu également remarquer différentes "écoles" d'application de la boue (héritage et patrimoines divers). Au-delà de différences ponctuelles, et liées en partie à l'anatomie de l'applicateur, le geste est révélateur de la manière dont l'applicateur de boue considère le curiste, et surtout de la peine qu'il se donne ou pas. Soulever plus ou moins de poids, seulement pour satisfaire le patient, marque un certain lien au travail. Suivant la technique gestuelle on prend une quantité de boue différente dans ses mains, et le différentiel en fin de journée peut s'avérer conséquent. Cette remarque prend d'autant plus de sens lorsque l'on sait que la quantité de boue n'intervient pas dans l'effet thérapeutique, mais a pour but de rassurer le curiste.

Une observation rigoureuse de ces modes opératoires est riche d'enseignements. Elle fait apparaître plus nettement la contradiction dont est porteuse la volonté de standardisation, (liée à des arguments concernant l'image renvoyée auprès des curistes, le gain de temps, l'économie de boue, la gestion du personnel), qui a pour visée la disparition de l'usage, individuel et collectif pour le remplacer par la norme. Mais la compréhension des modes opératoires dans ce cas précis a surtout été utile pour saisir le rapport du sujet à son travail.

La connaissance pratique du milieu, autre fonctionnalité, est elle aussi tout à fait notable, mais hétérogène puisqu'elle va de la capacité à juger de la température de la boue par contact avec la tuyauterie, jusqu'à la maîtrise du fonctionnement organisationnel, des compromis et modes de coopération avec les autres intervenants sur les curistes,... Cette connaissance du milieu, qui se fait par imprégnation, par sédimentation d'indices et d'informations, est déterminante dans l'expérience, dans les réponses apportées aux questions des curistes par exemple, dans la façon de s'intégrer au dispositif général de la station. L'ensemble de ces éléments d'ordre ponctuel, vient consolider chez l'applicateur une image de la station, une station imaginée pourrions-nous dire. En cela cette dimension est structurante dans la qualification mise en oeuvre et dans la signification prise par le milieu.

La gestion multidimensionnelle du temps est peut-être ce qui est le plus délicat à maîtriser. Auparavant les applicateurs "trahissaient" un curiste après l'autre. Aujourd'hui ce sont trois cabines qu'ils ont à gérer. Cette complexification appelle une gestion temporelle plus rigoureuse afin d'éviter les décalages qui risquent d'engendrer le mécontentement des patients,

...

La direction réalise un planning, nous l'avons vu, mais dans la réalité il n'est jamais appliqué tel quel. Ceci pour deux raisons. La stratégie des applicateurs est d'avoir ce que l'on peut en quelque sorte appeler un "curiste d'avance" par rapport à l'horaire afin de faire face aux éventuels aléas, et ensuite d'organiser l'emploi du temps en tenant compte des désirs des personnes fréquentant la station. L'illustration parfaite est celle du lundi matin. Ce jour là un tiers des curistes est renouvelé (la cure dure trois semaines), et ... c'est la panique. Pour une raison qui semble au premier abord curieuse : les gens viennent à l'heure. De fait la ponctualité des nouveaux venus désorganise les arrangements passés avec les autres curistes.

Mais nous sommes déjà là dans la dimension relationnelle. L'applicateur doit opérer une véritable prise en charge psychologique du curiste malgré les délais qu'impose le planning, (il ne faut pas oublier que les curistes se trouvent nus avec l'applicateur, que ce sont souvent des

personnes malades,...), et doit aussi le rassurer quant à la valeur médicale du traitement et répondre à ses multiples interrogations.

Il établit avec le curiste un rapport relationnel de grande convivialité. Ceci pour deux raisons : l'héritage culturel (culture de métier), mais aussi par le fait, comme nous l'avons déjà mentionné, qu'une relation bien gérée facilite l'organisation de l'activité de travail, et génère un compromis satisfaisant au mieux les deux parties, et garant de souplesse. L'applicateur fait cela en déployant des stratégies verbales relativement complexes lui permettant, par un dialogue bien mené, de prendre rapidement la mesure de l'individu qu'il a devant lui.

On s'aperçoit rapidement que ce dernier est considéré comme un sujet à part entière (et qui plus est un sujet malade) et non pas un simple objet de travail. Ce statut conféré au curiste est en lui-même un argument commercial majeur : l'applicateur est quasiment la seule personne des thermes en contact avec le curiste. C'est là un fait essentiel. Il n'est pas rare que des curistes reviennent régulièrement depuis des années et demandent à être soignés par le même agent, une relation s'installe qui déborde le cadre du soin. Le travail investit le hors-travail, il n'y a plus alors de cloison étanche, voire de clivage, entre vie professionnelle et vie sociale.

### L'activité entre sujet et objet

Comprendre l'activité, on l'a dit, a pour finalité de modifier le rapport à l'expérience des sujets, d'aller vers une élaboration de cette dernière, d'éclairer les liens entre organisation et expérience, peut-être de favoriser le dépassement de situations générant une souffrance pathogène. C'est bien plus que dégager des fonctionnalités. Mais comprendre l'activité nécessite également de répondre à des questions simples, si l'on veut être fidèle à l'ambition de la psychologie concrète dont parle Politzer (1969), de répondre à quelques "pourquoi".

Pourquoi les applicateurs se donnent-ils du mal pour bien soigner les usagers ? (ils soulèvent des poids cumulés très importants dans une journée). Pourquoi ne rechignent-ils pas devant des conditions de travail difficiles ? (attaques de l'eau, température...). Pourquoi cherchent-ils à satisfaire les curistes ? Pourquoi ne tombent-ils pas dans la démotivation, dans le désintérêt, pourquoi les curistes ne sont-ils pas uniquement appréhendés comme des charges de travail ? Parce qu'ils sont bien payés pour ce qu'ils font ? C'est en partie vrai, mais totalement insuffisant comme explication. On ne peut rendre compte de ce dont il est question par la motivation financière, bien que la reconnaissance passe aussi par là. Parce qu'ils voient bien que leur action est signifiante pour des individus ? C'est sûrement aussi une partie de la réponse. Mais tout cela ne nous dit pas pourquoi la perception issue du regard extérieur négatif, plus ou moins intériorisé, n'est pas un obstacle majeur à la volonté de bien faire son travail, ni pourquoi cela fonctionne. Alors que l'on pourrait légitimement s'attendre à la résignation, et à la démotivation, on voit s'instaurer des logiques de plaisir et de sens. Cela renvoie à une seconde série de questions. Pourquoi donnent-ils du sens à leur travail ? Comment arrivent-ils à dépasser le regard négatif porté sur l'activité, ses aspects dévalorisant et répétitif ? C'est sur ces points que l'on va s'interroger.

Le plaisir au travail demande quelques pré-requis. Le premier concerne la possibilité d'un accord subjectif entre scène du fantasme et scène du travail, entre scène subjective et lieu de l'activité, on devrait dire résonance.

La résonance symbolique (Dejours 1990) est "le verrou interne de la sublimation" sans laquelle rien ne se joue au travail sinon contrainte et souffrance pathogène. Cette résonance symbolique n'est possible au fond qu'à deux conditions : un rapport psychique intime avec l'objet, l'outil, et le produit du travail, (ici le fait de soigner des individus, de manipuler de la

boue, de l'appliquer sur des corps, se prête à une activité fantasmatique, et on conçoit facilement que l'histoire singulière soit pour certains convoquée tandis que pour d'autres la situation ne provoquera aucun écho). Nous avons là une raison nécessaire, diachronique, issue de l'histoire singulière des sujets. Mais insuffisante seule à saisir ce que l'on tente d'expliquer. La seconde condition à la résonance symbolique, condition qui rend vivable la situation, et susceptible de générer du plaisir, est que l'activité n'est pas que de pure exécution. La situation ne se lit pas comme un ensemble de contraintes rigides, elle permet l'auto-organisation. Des marges existent, dues à la manière dont se sont développés les thèmes, et leur organisation de type "artisanal". De cette manière un patrimoine invisible des applicateurs s'est constitué; cette activité pour être réalisée correctement demande de la qualification. Si le patrimoine a atteint une "masse critique" c'est parce que depuis longtemps s'est instaurée une certaine liberté de pratiques, parce que les applicateurs peuvent jouer avec les règles pour en élaborer de nouvelles. A ce titre la connaissance de l'activité, de ses conditions concrètes, s'avère déterminante pour apprécier l'espace de positionnement laissé au sujet. Mais là nous n'avons toujours pas complètement répondu à ce qui anime le mouvement qualifiant\* .

Le fait de participer (ce qui demande un mouvement volontaire) à l'activité d'applicateur de boue inscrit le sujet dans une histoire et dans une communauté d'appartenance qui n'est pas ici définie selon des critères uniquement professionnels, mais sociaux : c'est aussi la communauté villageoise, et les pairs ce sont les gens et les familles que l'on côtoie. Cette prise sociale va au-delà du regard négatif qui est porté sur leur activité et soutient le sens, qui trouve dès lors des chemins pour se constituer. C'est dans l'activité de travail que se crée, s'éprouve, une appartenance. Cette appartenance, soulignons-le, n'est pas une uniformisation, une "identité sociale". A ce titre la transmission orale d'une mémoire s'avère être un facteur capital, elle est le produit et la condition de la coopération. Une véritable fonction d'étayage social du sens de l'activité existe qui n'est pas directement visible. Elle crée du lien, un sentiment d'appartenance, et c'est là que se trouve pour le sujet non pas le sens mais la possibilité du sens. En effet le sens n'est pas donné, mais peut être construit. Voilà qui est essentiel. Qui peut parler de ce qui donne du sens hormis celui qui est concerné ? On ne peut, de l'extérieur, parler que de ce qui favorise, *en général*, le sens.

Nous avons dégagé, pour le cas qui nous intéresse trois moments nécessaires au sens subjectif, intimement articulés : résonance symbolique - liberté dans l'activité, constitution d'un patrimoine fait de règles et de savoirs - existence d'une communauté d'appartenance structurée comme un milieu de vie. Les uns et les autres s'imbriquent. Ils agissent comme autant de conditions et font système. Ils permettent en outre les bénéfices secondaires de l'activité (caractère gratifiant des relations...). A leur énoncé on saisit mieux en quoi une approche clinique renvoie à de multiples dimensions, et en quoi une intervention opère ou s'adresse à des niveaux différenciés.

Il est clair que certaines approches de l'activité vont laisser dans l'ombre ce qui est le coeur même de l'activité, cette suite d'imbrications. Par exemple se limiter à la recherche de régularités, et extraire des situations des phases particulières. Les dimensions qui viennent structurer l'activité sont alors évacuées, et au sujet on ne demande rien sinon de livrer ses trouvailles et ses stratégies. Il est réduit à l'état "d'être intelligent opératoire".

Se focaliser sur les compétences, comme c'est aujourd'hui la mode dominante, laisse également à l'écart le centre du travail. L'objectivation de séquences temporelles et la

---

\* Mouvement qui est toujours en partie, mais il faudrait développer ce point, mouvement subjectivant.

formalisation de compétences, que l'on peut découper, mettre en conserve et transférer\* mutile la réalité concrète de l'expérience. L'activité ne peut être comprise comme une somme d'opérations, prises dans des tâches, regroupées elles-mêmes dans des ensembles plus vastes, dans une perspective où la subjectivité est soit absente, soit, au mieux, le reflet de motivations ou de mobiles simples. Pour le travailleur son activité n'est pas réductible à une addition de compétences définies autour d'une liste de tâches à accomplir. Sa qualification se joue autrement (cf. Faïta, Martini). De plus ce qui fait la dimension caractéristique du collectif, autrement dit ce qui renvoie à la coopération entre des individus confrontés aux mêmes conditions, et oeuvrant ensemble est sous-dimensionnée. Cette approche que l'on peut quasiment qualifier de "techniciste" gomme l'échange et le lien, masque ce qui fait le propre du travail : la coopération, l'histoire partagée, les référents complexes de la discussion et de la décision, et rejoint un modèle du travail dans lequel ne transparait ni le sujet, ni l'éthique, à peine la stratégie.

Se dessine maintenant ce que l'on peut entendre par une clinique de l'activité dans laquelle on va essayer de co-construire une connaissance sur le travail, conçu comme une expérience singulière. Dans cette perspective ce qui compte ce n'est pas la volonté de généraliser au mépris du singulier : sinon se perd le point de vue du sujet. Se perd en outre la qualification, au sens de qualification du sujet, qui n'est pas qu'un système de compétences codifiées (Schwartz 1991).

### Conclusion

On peut extraire de cette enquête des conclusions à plusieurs niveaux, dans l'approche des organisations, et des qualifications, dans l'approche de l'activité, et enfin dans la façon d'aborder les questions de la subjectivité au travail.

La position que nous avons adoptée demande à être justifiée sur le terrain économique et organisationnel, puisqu'elle s'adresse au moins partiellement à l'organisation. Nous pensons que si cette dimension n'est pas assumée au mieux ce type de démarche sera marginalisé, au pire c'est la possibilité même d'intervenir qui disparaît. Rien ne sert de gloser sur le sujet si l'on ne se donne pas les conditions favorables pour agir. La possibilité effective d'intervenir est soumise à la capacité de produire des éléments utilisables pour l'organisation. Nous ne nous étendrons pas beaucoup sur ce domaine. Ainsi le principal argument de la station est bien cette qualité de service, c'est elle qui permet de fidéliser la clientèle et d'en acquérir une nouvelle. Il n'est pas besoin de souligner l'impact économique de la façon dont les applicateurs conçoivent leur rôle (ce qui est au départ un élément purement culturel) et qui n'est dû ni à l'organisation prescrite, ni à la qualité du matériel.

Cela, bien évidemment, pose la question des choix de gestion : comment associer modernisation, développement et gestion des qualifications sans établir de rupture dans ce que les applicateurs identifient comme leur métier ? Il est clair que toute évolution de la qualification ne peut se concevoir qu'à partir d'une connaissance du travail concret et des éléments qui le structurent.

L'analyse de la situation de travail des applicateurs de boue montre que les enjeux essentiels (économiques, sociaux...), qui touchent à la fois à l'identité singulière, et à la pérennité de l'organisation se situent au niveau de la reconnaissance du métier ou, plus simplement, de

---

\* "Compétence : Connaissances, savoirs, savoir-faire, types de raisonnements, "habiletés" diverses que chaque travailleur met en oeuvre pour accomplir sa tâche spécifique ..." M. de Montmollin, 1990, p 116.

l'action des applicateurs. Ce qui est au demeurant une condition incontournable pour promouvoir son évolution face aux nouveaux défis engendrés par la modernisation et le développement de cette entreprise. Cette culture de métier est un patrimoine important et peut être le meilleur atout pour le développement des thermes, mais peut constituer également une résistance à toute évolution. Elle doit elle-même évoluer, pour ne pas se scléroser ou être fétichisée.

Dans un autre registre on s'aperçoit à quel point la compréhension de l'activité est aussi compréhension du milieu, en quoi elle doit s'intéresser aux collectifs relais de valeurs et de perspectives cachées. On ne peut parler des techniques de l'application découpées de leur "terreau". Expérience et organisation sont souvent tenues isolées alors qu'une démarche qualifiante doit lier expérience et organisation. Un débat existe aujourd'hui sur les organisations qualifiantes (Zarifian, 1990). Il ne peut faire l'impasse de cette réalité. Ce qui fait qu'une organisation est qualifiante c'est aussi que les hommes l'ont travaillée et mise à leur main au fil des années. Cela ne tient pas à une technique organisationnelle, à une "logique système". Cela ne se décrète pas et se gère à peine.

Cette approche de l'activité doit faire réfléchir sur la façon dont l'activité interpelle le sujet. Si d'un côté on lie organisation et expérience subjective, de l'autre on lie expérience subjective et compréhension de l'activité. L'accent est mis sur la notion fondamentale de l'échange. Une articulation forte apparaît, qui donne sens à l'analyse, entre organisation et expérience, or cette articulation ne joue sa fonction que lorsque existe la possibilité d'une parole *à partir de* l'activité, et qui ouvre la porte à une parole *à partir de* l'expérience. L'intervention se justifie par là, parce qu'elle offre la possibilité d'élaborer une parole subjective, elle touche un point au coeur de la dynamique organisationnelle et subjective. Ce point névralgique auquel s'adresse l'intervention, et l'analyse, où se nouent diverses dimensions explique que l'analyse génère des *produits* de nature et de portée différents. Ces rapports entre l'organisation et l'expérience au sens large, ne sont-ils pas ce qui constitue la *situation de travail* des individus?

Quoi qu'il en soit, de cette approche on peut tirer des leçons sur l'aspect irréductiblement inobjectivable et non-maîtrisable de la qualification en oeuvre : elle échappe toujours à la codification, à la catégorisation parce qu'elle se perd dans l'histoire subjective, et parce qu'elle est sans cesse remaniée, remise en cause, modifiée.

L'apport de notre analyse est pour les applicateurs non pas une découverte, mais un accès à la mise en mots, à une maîtrise de leur réalité. Gageons que pour eux cela a changé, même de façon limitée, leur regard. On est qu'on le veuille ou non dans une clinique : on n'est ni dans la description, ni dans la prescription, mais dans l'intervention.

La souffrance et le plaisir, le monde vécu, l'affect sont parties prenantes de l'expérience, et forcément parties prenantes d'une parole de l'expérience. Mais avec eux les valeurs, les référents que les sujets élaborent collectivement dans l'activité quotidienne, et qui tissent les liens qui vont les unir. Le passage par l'activité concrète rétablit la subjectivité dans la compréhension du travail dans la mesure où l'on considère que le travail est toujours occasion d'une tension entre enjeux d'efficacité et de santé du *point de vue de ceux qui travaillent*. On peut s'attendre à ce que ce type de clinique, par retour, soit utile pour élaborer des concepts sur le sujet, c'est là un terrain prometteur. Mais il faut auparavant *se condamner* à l'intervention. Se mettre à l'épreuve de la réalité n'est pas, loin de là, la solution de la facilité.

## BIBLIOGRAPHIE

Cru D., "Le statut de la parole en ergonomie et en psychopathologie du travail", Revue de Médecine du Travail, Tome XIX, n°5, Novembre-décembre 1992.

Daniellou F., Garrigou A., La mise en oeuvre des représentations des situations passées et des situations futures dans la participation des opérateurs à la conception, Laboratoire d'Ergonomie et de Neurophysiologie du Travail, CNAM, Paris, 1991.

Dejours C., "Nouveaux regards sur la souffrance humaine dans les organisations", in L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées, les Presses de l'Université Laval, Eds ESKA, 1990.

Dejours C., "Pathologie de la communication", in Raisons pratiques, n°3, 1992.

Dejours C., Travail Usure Mentale, Nouvelle édition augmentée, Eds Bayard, Paris, 1993.

Faïta D., Martini F., "Demande sociale et qualification du sujet : le "métier de ludothécaire" (à paraître).

Martini F., Slik E., Exemple de méthodologie d'analyse de situation de travail : le cas des applicateurs de boue à la station thermale de Balaruc, Rapport pour la Mission Nouvelle Qualifications, APST-Recherches, Septembre 1990.

Montmollin (de) M., L'ergonomie, Eds La Découverte, Paris, 1990.

Politzer G., Les fondements de la psychologie, Eds Sociales, Paris, 1969.

Rasse P., "Culture et qualifications dans la parfumerie grasse", in Avis de Recherches, n°8, Janvier/Février/Mars 1987.

Schwartz Y., "A propos du glissement qualification, compétence : la qualification à la recherche de ses conditions aux limites", in Société française n°37, Janvier/Février/Mars 1991.

Schwartz Y., Expérience et Connaissance du Travail, Messidor/Eds Sociales, Paris, 1988.

Zarifian F., La nouvelle productivité, L'Harmattan, Paris, 1990.